

**「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」  
報 告 書**

**平成21年1月**

**京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会**

## はじめに

今、京都市の人事管理は2つの意味で改革が求められている。ひとつには、地域主権の時代の流れの中で、京都市民の信託に応える地域の政府として自律するという、社会構造の変動に応える改革である。ふたつには、厳しい経済環境のなかで、限りある財源を最大限に活用するという、社会状況に応える改革である。

この2つの改革は、それぞれ、緊急を要する2つの現実問題に対応している。

第1点目は、ここ数年に続発した多くの不祥事を契機に、京都市の人事管理のあり方に対して市民の不信感がこれまでになく高まっていることである。監察や罰則の強化、職員の意識改革等の様々な取組みにより不祥事は激減したが、市民の信頼を取り戻すためには、不祥事の根絶にとどまらず、地域の政府の担い手として、公のために働くことに情熱と誇りを持った職員が自律的に行動する組織風土をつくりあげるために、更なる改革が求められている。

第2点目には、危機的な財政状況がある。このまま進めば、3年後には財政再生団体に転落しかねない状況であり、人件費圧縮が課題となっている。しかし、このような状況にあっても、「子どもに笑顔、若者に夢、お年寄りに安心と生きがい」を生み出す施策を実施していくことが求められており、そのためには、職員の意欲と能力を更に高めるとともに、職員の総力を結集することが必要である。

不祥事や財政危機という問題に真摯に対応しつつも、改革の目的は、その先にある社会の構造と状況への地域の政府としての対応であること、したがって、着実に不断の改革が求められることを指摘しておきたい。

このことは、民間企業においても直面している問題と考えられる。しかしここでは、自治体に先んじて、こうした社会の構造と状況への対応が進められてきたといえる。規制緩和、経済のグローバル化や不況など、困難な変動に直面しながらも、危機感を梃子に年功的な人事制度を改革し、「オープン」で「フェア」な人事制度を構築することで、社員の主体性や可能性を引き出し、社風の刷新や社員の総力の結集に成功した企業も多い。

本懇談会においては、人事制度の改革に成功した優れた民間企業の人事管理の考え方、仕組みを参考にしながら、「行政」というフィールドの中で、職員の主体性や可能性を引き出すとともに、その能力と意欲を京都市の総力として結集するために何が必要か、そして、門川市政が求める「共汗」と「融合」、「現地現場主義」を実践する、「京都を愛し、高いプロ意識を持ち、市民に信頼される職員」を育成するためにどのような仕組みが必要かということについて検討を重ねてきた。

本報告書は、平成20年8月から平成20年12月までの間に開催した5回の本懇談会での議論を基に、その検討結果を取りまとめたものである。本報告書を踏まえ、速やかに京都市の未来を切り拓くための人事制度改革が行われることを期待する。

京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会座長 土山 希美枝

# 目 次

## I 新たな人事管理制度の検討に当たっての考え方・・・・・・・・・・1

## II 新たな人事管理制度の検討に向けた9つの提言・・・・・・・・・・2

【提言1】 職責の明確化とそれに見合った処遇の導入・・・・・・・・・・2

【提言2】 意欲・主体性を高める人事評価手法の整備・・・・・・・・・・5

【提言3】 能力を伸ばし、活かすことに重点を置いた人事配置の実施・・・・9

【提言4】 「褒める」組織文化の醸成・・・・・・・・・・14

【提言5】 優秀で多様な人材を確保する制度の導入・・・・・・・・・・16

【提言6】 人事管理の一環としての研修の確立・・・・・・・・・・18

【提言7】 方針や職員像を徹底する視点を持った研修の実施・・・・・・・・21

【提言8】 目的を明確にした研修体系の再構築・・・・・・・・・・23

【提言9】 自主的な学習活動の促進・・・・・・・・・・26

## <資料>

「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」報告書概要・・・28

委員名簿及び開催経過・・・・・・・・・・32

設置要綱・・・・・・・・・・33

# 1 新たな人事管理制度の検討に当たっての考え方

## 1 民間企業における人事管理制度の基本的な考え方

一般に、営利企業においては、あらゆることが「利潤の追求」を指向していると思われがちであるが、それを唯一の指標としているわけではない。営利組織である以上、費用対効果にはとり分け敏感ではあるが、社員の意欲と能力、組織の力を高め、企業、更には社会に貢献する人材の育成を図ることが人事管理の目的であり、課題とするところは行政と大きく異なることはない。

ただし、本懇談会の民間委員の所属する企業(以下、単に「民間企業」という。)では、人事管理制度は、社員の能力やモチベーションを高め、企業の目標に向けて力を結集させる「ツール」であり、そのために、社員の役割や責任を明確にし、それに応じた処遇、評価及び計画的な研修を行うとともに、あらゆる機会を通じて「企業理念」、「社是」を社員に明確に伝え、社員の共通認識が高まるよう工夫がなされている。

## 2 京都市の人事管理制度の課題

このような民間企業の考え方と比べて、京都市の人事管理制度では、職階ごとの職責が明確になっていないために、職務の難易度、責任の軽重に応じた評価や処遇になっていない。また、職員に求められる能力を身につけさせるという研修の本来の目的も曖昧になりがちである。更に「理念」についての共通認識に基づき、組織の力を結集するという取組が不十分である。

## 3 新たな人事管理制度の検討の進め方と9つの提言

本懇談会では、京都市の新たな人事管理制度の検討に当たり、民間企業の人事管理制度の基本的な考え方や制度、取組みを参考に、企業活動と公務の目的・対象範囲の違いを念頭に置きながら、京都市の仕組み、制度の課題、見直しの方向性と改善案について検討を行った。その際、検討課題を「職責」、「給与、昇任・昇格体系」、「人事評価手法」、「人事配置」、「表彰等」、「人材確保」、「研修」の7項目に分け、項目ごとに議論を行い、それらを踏まえ、9つの提言として改善案にまとめた。

### [新たな人事管理制度の構築に向けた9つの提言]

- 【提言1】 職責の明確化とそれに見合った処遇の導入
- 【提言2】 意欲・主体性を高める人事評価手法の整備
- 【提言3】 能力を伸ばし、活かすことに重点を置いた人事配置の実施
- 【提言4】 「褒める」組織文化の醸成
- 【提言5】 優秀で多様な人材を確保する制度の導入
- 【提言6】 人事管理の一環としての研修の確立
- 【提言7】 方針や職員像を徹底する視点を持った研修の実施
- 【提言8】 目的を明確にした研修体系の再構築
- 【提言9】 自主的な学習活動の促進

これら9つの提言ごとに示した改善案については、厳しい財政状況の中にあっても、職員のモチベーションを高め、市民の信頼に応える市政を強力に進めるために、速やかに導入、或いは具体化すべきである。

## II 新たな人事管理制度の検討に向けた9つの提言

### 【提言1】 職責の明確化とそれに見合った処遇の導入

職階ごと（特に，主任，統括主任）に求められる役割を明確にし，目的や目標を明示することで，モチベーションや主体性を引き出すべきである。

処遇体系については，年功偏重を見直し，職責に応じたものとする事で，職員の納得感，公平感を高めるべきである。

また，意欲と能力のある職員に対しては，柔軟な抜擢を行うとともに，意欲と能力を欠く職員に対しては，現状に甘んじることがないように，厳しく対応を行い，自己改革を促すことにより，人材の育成と活用を図るべきである。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

#### 職責について

民間企業においては，係員，監督職（京都市の係長級），管理職の職層があり，それぞれ2～3の職階に区分されている。区分ごとに役割や期待するもの（＝職責）が明示されており，職階ごとに何を求められているかが明確になっているので，給与体系や人事評価，研修などを，職責を軸に互いに関連させやすくしている。

一方，京都市では，職階の区分は同様であるが，業務の多様性を考慮し，職階ごとの役割については，包括的に表示されている。職階ごとの職責が明確でないため，昇格・昇任，人事評価，研修等が連動させにくくなっている。このことは特に，「主任」，「統括主任」の職階において顕著である。したがって，職階ごとの職責を明示して，それを職員の共通認識にすることが必要である。

#### 給与，昇任・昇格体系について

民間企業においては，「職責」と「給与」が連動しており，職責が大きくなるに従い，給与が上がる仕組みとなっている。

「年功」が否定されているわけではないが，給与体系の中でそのウエイトは限定的で，一定の年数に達すると給与は上がらなくなる。

昇任・昇格についても，「年功」のウエイトは小さく，意欲と能力のある者は抜擢できる仕組みになっている。

これに比べると、「経験年数」を主たる基準としている京都市の体系は、「年功偏重」と言うべきものであり、主体性や積極性の発揮につながるよう、「職責に応じた処遇」と「年功評価の縮小」が大きな課題である。

なお、民間企業では「成果」に「給与」が連動する仕組みが確立していると考えられがちであるが、「成果」を重視しすぎると、個人主義を助長し、組織力を低下させる。そのため、「プロセス」にも重点を置いており、個人の「成果」は、主として、「賞与（ボーナス）」に反映させる仕組みを導入している。

また、仕事の評価に対する「報酬」は金銭や昇格だけではないという考えが定着しており、実績をあげた社員にはより大きなプロジェクトを任せるなど、成果に仕事で報いる方法により、社員のモチベーションを高めている。

## 見直しの方向性と具体的な改善案

### <方向性> 職階ごとの職責の明示

#### <改善案>

#### 1-1 職階ごとの職責・役割の見直し

職階ごと（特に、主任、統括主任）の職責・役割を明確にし、目的や目標を明示することで、モチベーションや主体性を引き出す。

### <方向性> 職責に応じた処遇

#### <改善案>

#### 1-2 主任・統括主任の在り方の見直し

職責に応じた処遇となるよう、年功偏重の昇格基準を見直す。

#### 1-3 昇任・昇格基準の公表

昇任・昇格に必要な要件を明示することで、昇任・昇格意欲の醸成と自発的な能力開発を促す。

#### 1-4 「成果」の賞与（勤勉手当）等への反映

努力や業績に報いることで、職員の「やりがい」を高める。

#### 1-5 意欲，能力を欠く職員に対する措置（昇給の抑制，勤勉手当の減額，分限処分）

意欲，能力を欠く職員に対しては，昇給の抑制や勤勉手当の減額，分限処分を行うことで，自己改革を促す。

< 方向性 > 能力に応じた抜擢

< 改善案 >

1-6 一つの職務に複数の職階区分の設定

課長，係長等の職務と職階を固定せず，職責に応じて一つの職務に複数の職階区分を設け，その範囲内で抜擢などの柔軟な配置を行い，人材の育成と活用を図る。

**【各委員からの意見】**

**（職階ごとの役割が不明確）**

- ☞ 人事制度は「基本理念」の具体化のためのツール。「基本理念」のイメージを役割や目的として明確化し，職員に徹底しなければならない。
- ☞ 京都市は，職階ごとに求められる役割が不明確（特に主任，統括主任）。  
求められる役割という基準がないと，人事評価や人材育成，研修もできない。

**（年功に偏重した給与，昇任・昇格体系）**

- ☞ 年功に偏重した人事制度では，仕事の質と給料の逆転が生じやすい。そのために，「仕事の質は低い給料は高い層」に対する不満が生じ，意欲の低下につながる。役割に応じた処遇とすべきである。
- ☞ 自己実現だけで満足できる人ばかりではない。努力や業績に対して処遇で報いることは意欲を高めるための有効な方法の一つである。
- ☞ 仕事の評価に対する報酬はお金だけではない。大きなプロジェクトを任せるなど仕事で報いることで職員のモチベーションを高めている。
- ☞ 使命感や倫理観を持つ職員を育成するためには，「働き」と「処遇」を結び付けて，「働くことのよろこび」を実感できるようにする必要がある。
- ☞ 業務で成果を上げるには有形・無形の周囲のサポートが必要であることや，プロセスにも重点を置いていることから，個人の「成果」は，まずは「賞与」に反映させるべきである。
- ☞ メリハリがないと優秀な人材でも安住する。意欲と能力のない者に対する厳しい対応は当然。役割に応じた処遇とし，自発性・主体性の発揮を促す仕組みが必要。
- ☞ 能力の早期活用，人材育成を図るため，優秀な者には抜擢人事を行うなど，柔軟な処遇をすべきである。

## 【提言2】 意欲・主体性を高める人事評価手法の整備

人事評価制度は、職員のやる気、主体性を高めるツールとして活用されなければならない。そのためには、評価対象を全職員（再任用職員、嘱託職員等を含む。）に拡大するとともに、プラス面に着目した評価を行い、評価結果と、それを本人にフィードバックする面談を強化すべきである。

評価項目や評価基準は、職員に対するメッセージとなるため、職責や求める職員像（「スピード・パワー・ハート」、「共汗・融合」等）に対応させたものを含めるべきである。

また、個人の能力の多様性に鑑みるならば、分析的で緻密な評価を求めるよりも、「分かりやすい」、「納得性の高い」評価制度とすべきである。

## 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

### 人事評価手法について

民間企業でも、京都市と同様に、評価の客観性、納得性を確保するために評価シートを用いて、「目標管理」と「能力評価」の二本立ての評価を行っているが、全社員（非正規職員も含む。）を対象とし、社員の意欲や主体性を高めるといふ実施目的が明確である。そのため、被評価者のマイナス面よりも、プラス面に着目すること、及び評価結果の本人へのフィードバックが特に重視されている。

評価項目や評価基準の設定に当たっては、「組織目標」や「社是」等を織り込むことで、評価制度に社員へのメッセージを発信する機能を持たせる工夫がなされている。

また、どのような評価手法・項目を用いたとしても、個人の能力の多様性を把握し切れるものではないとの人間観に立ち、手間のかかる「分析的で緻密」な評価よりも、コメント主体の総合的な人物・能力把握に努めている。

評価制度の運用に当たっては、実際に評価、フィードバックを行う評価者（管理職）が実施目的を正しく理解し、適切に運用することが不可欠であるため、評価者に対する研修を徹底している。



## 見直しの方向性と具体的な改善案

### <方向性> 評価制度の適用拡大

#### <改善案>

#### 2-1 課長補佐・係長級，係員（再任用職員，嘱託職員等を含む。）への評価制度導入

部・課長級職員に限らず，全職員（再任用職員，嘱託職員等を含む。）のやる気，主体性を高めるツールとして活用するため，評価対象を拡大する。

導入に当たっては，評価者（管理職等）に研修を行い，実施目的や運用方法を徹底する。

### <方向性> 簡素で「職員像」等に連動した評価項目

#### <改善案>

#### 2-2 評価項目の見直し

- ・ 明確化した「職責」に連動させた評価項目を設定する。
- ・ 迅速な判断・対応，現状を改革する力，責任感，他部門との連携，コスト意識等を評価項目に加え，求められる職員像（「スピード・パワー・ハート」，「共汗・融合」等）の意識付けにつなげる。
- ・ 管理職について，「部下の育成」を評価項目に加える。
- ・ 分析的で緻密な評価よりも，「納得性のある」評価となるよう，項目を設定する。

### <方向性> 多様な職務内容に対応する評価手法の設定

#### <改善案>

#### 2-2 評価項目の見直し（再掲）

職種によって評価の重点が異なることから，職群ごとの評価項目を付加できるようにする。

### <方向性> 人材育成のための評価結果の活用

#### <改善案>

#### 2-3 評価結果のフィードバック面談の充実

- ・ 職員のやる気向上や人材育成につなげるため，マイナス面よりもプラス面に着目する評価とし，本人へのフィードバックのための面談を充実する。
- ・ 被評価者の納得性を高めるため，評価に対する不服を処理する仕組みを整備する。

## 【各委員からの意見】

### （評価対象）

- ☞ 評価結果をフィードバックし、職員の育成や「やりがい」につながるように活用することが必要。その意味では、正職員はもちろん非正規の職員も、形式は別として、何らかの評価が必要。

### （評価制度の運用）

- ☞ 評価者が、評価の基準を期初の時点で明らかにしておくことで、オープンでフェアな評価制度になる。
- ☞ 評価制度を通して、所属長と部下が1対1で話をするのが職場の風通しの良さにつながる。
- ☞ 目標を決めることは大事だが、目標は日々変化するものであり、上司と相談の上、修正することも認める方がよい。
- ☞ チャレンジしての失敗を悪く評価すると職員が萎縮することになる。
- ☞ 部下に対して評価結果をきちんと伝える、駄目なことは駄目と伝えることも必要。ただし、被評価者からの不服を処理する仕組みは用意しなければならない。
- ☞ 不服審査の一環として、評価者以外に仕事の働きぶりが分かる者から評価を聞くことができる仕組みをつくれれば、評価の公正さ、納得性を高めることができる。
- ☞ 被評価者に対しても、正当に評価されるためには、成果を上司にしっかり報告する必要があることを指導すべき。
- ☞ 能力の分析評価を緻密にしすぎると、かえって分析結果と評価者、被評価者が普段から感じている評価が一致しない。緻密さよりも納得性を重視すべき。

### （評価項目の設定）

- ☞ 職員に求めているものを評価項目や評価基準として設定することが必要。そうすることで職員へのメッセージにもなる。

- ☞ 異なる職種の者に、安易に同じ評価方法を適用するべきではない。被評価者に適した評価方法であるべき。

### (フィードバックの重視)

- ☞ 評価結果のフィードバックを通して、「褒める」、「ねぎらう」ことで意欲を高めることができる。
- ☞ 評価が低い人には、フィードバックの際に、どのように改善したら良いかを話し合うことで、モチベーションの維持と、行動の改善を促すことができる。
- ☞ フィードバックを義務付ければ、評価者も気を引き締めて評価するので、評価の正確性が高まる効果が期待できる。

### 【提言3】 能力を伸ばし、活かすことに重点を置いた 人事配置の実施

人材の有効活用と育成の観点から、職務と職階を固定せず、能力のある者を上の職階の職務に就かせるなど、柔軟な配置を行うべきである。

現場を経験させ、市民感覚や現場感覚を身につけさせることが人材育成の第一歩である。

職員の意欲や納得性を高めるために、能力と実績ある職員の希望を汲む制度を導入すべきである。

また、女性職員や非常勤嘱託員、再任用職員の能力を活用できる環境を整備し、職場全体のモチベーションを高めるべきである。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

#### 人事異動について

民間企業では、異動・昇任は柔軟である。これらについての基本的なルール（経験年数等の資格要件）を定めてはいるが、職責や能力に応じて柔軟に対応できる「幅」を持たせている。職責（業務の質や部下の数等による難易度）に応じて一つの職務に複数の職階区分を設け、その範囲内で柔軟な配置を行う、いわゆる「ブロードバンド制」を導入している企業もある。

これは、例えば、同じ「課長」でも、部下の数の多少（＝マネジメントの難易）に応じて複数の区分を設ける、というものである。この仕組みであれば、難度の高い職務や多数の部下を管理する課長は納得感を持つことができるし、部下の数が少ない部署の課長には、経験年数が少々不足していても優秀な者を抜擢配置してトレーニングを積みさせることができる。また、マネジメント能力不足の管理職をワンランク下位の級に下げることができる。ただし、降級になった管理職のモチベーションは著しく低下する可能性があることに留意しなければならない。

これに対し、京都市では、職務と職階が1対1に対応しており、昇任の資格要件も硬直的であり、職責や部下の数に関係なく同じ「課長」であることから、不満や不公平感が生じやすいと考えられる。

また、民間企業では、顧客を知ることは基本中の基本であり、人材育成の第一歩としており、新人には現場を一通り経験させる。採用直後や責任者に昇格

する前等，時宜に応じて必要な能力を身につけさせるような配置や，資格を取得した者には，それを活かせる職場への優先的な配置を行っている企業もある。

一方，京都市では，市民と接する第一線の現場としての区役所等の役割が重視されていないように見受けられる。また，行政責任を明確にすることを重視するあまり，他の部門に目が向きにくい，いわゆる「縦割り」のマイナス面を縮小するために，部門や職種の枠にとらわれない人材の活用も必要である。

その他に，民間企業では，希望の職場を申告し，その職場の承認が得られれば異動できる，いわゆる「F A制度」が広く行われており，主体性やモチベーションの向上に役立っている。ただし，現在の仕事から逃避するために制度を使うことができないよう，選考時における現所属での実績評価は不可欠である。

### **女性職員の能力の活用について**

民間企業でも，最近では結婚・出産しても働き続けることを希望する女性が増え，どのようにして働きやすい職場を作っていくか，という問題に知恵を絞っている。人事配置の面では，蓄積してきたノウハウや人脈を活用するために，産休・育休を取得しても，原則として元の職場に復帰させている。復帰に当たっては，勤務時間の制約等をカバーする職場の実質的な負担と，「職場に迷惑を掛けている」という本人の精神的負担を軽減するために，新規採用職員やアルバイトをサポートとして配置するなど，「育児中であっても一人前の仕事をしてもらう」ことを原則としつつ，仕事へのスムーズな復帰を促している。

また，女性の管理職への登用は企業でも課題となっており，数値目標を設定して登用拡大に努めている状況である。

出産・子育てや介護をする職員に対する休暇等の支援制度については，京都市の方がはるかに手厚い。しかしながら，出産・子育て等をする職員は，本庁部局から区役所に異動することが多く，蓄積してきたノウハウや人脈を活かしきれないことから，本庁部局の恒常的な超過勤務と併せて見直すべきである。

### **非正規職員の能力の活用について**

民間企業では，職務の難易度に応じて，「パート」，「派遣」等の非正規社員を活用し，人件費を最適化する工夫をしている。その一方で，評価制度の適用，

表彰，研修等の実施は勿論のこと，正規社員と同等の難易度の仕事をさせる場合は，同等の給与を支払う等，非正規社員のモチベーションと，職場の一体感や求心力を高める措置をとっている。

また，「団塊の世代」の退職による技術や専門知識の散逸を防ぐために，定年等で退職した社員を嘱託社員として再雇用しているほか，子会社での再就職やアルバイトとしての雇用も行っているが，その場合でも，職務の難易度に応じて給与に差がつけられている。

財政状況の非常に厳しい京都市においては，人件費の抑制という観点から，技術や専門知識を必要とする業務や一時的に人員が必要な業務などにおいて，嘱託や再任用，臨時的任用などを更に活用することは避けられない。ただし，それらの職員が正規職員と混在する職場では，勤務時間の違い，賃金の格差等によって，不公平感，不満感が生じやすいので，職場管理の観点，職員のモチベーションの観点からの見直しが必要である。

なお，京都市にとって人件費の抑制は課題であるとはいえ，行政が低賃金の労働者を大量に雇用したり，著しく低価格の業務委託を行うことにより，いわゆる「官製ワーキングプア」を生んでしまう可能性があることについては十分に留意する必要がある。

## 見直しの方向性と具体的な改善案

< 方向性 > 熱意と能力に応じた柔軟な配置

< 改善案 >

### 3-1 一つの職務に複数の職階区分の設定（再掲）

課長，係長等の職務と職階を固定せず，職責に応じて一つの職務に複数の職階区分を設け，その範囲内で抜擢などの柔軟な配置を行い，人材の育成と活用を図る。

### 3-2 「FA制度」の導入

職員のモチベーション，異動に対する納得感を高め，能力開発を促進するため，FA制度を導入する。

<方向性> 「市民感覚」、「現場感覚」を醸成する配置

<改善案>

**3-3 若手職員の市民と直接接する職場への配置**

市民感覚を醸成するため、新規採用職員を原則として市民と接する第一線の職場である区役所等に配置する。

**3-4 本庁と出先機関、管理部門と事業部門の両方の経験を積ませる配置**

市民感覚、現地現場感覚を醸成するため、本庁と出先機関の交流、管理部門と事業部門の交流を拡大する。

<方向性> 職種の枠にとらわれず、専門知識・経験を「融合」する配置

<改善案>

**3-5 技術職・専門職の職域拡大**

専門職、技術職の視野拡大と意欲、能力の向上を図るため、職種にとられない柔軟な人事配置を行う。

**3-6 転任の促進**

人材の有効活用を図るため、意欲と能力のある技能労務職の能力開発を支援し、他職種への転任を促進する。

<方向性> 女性職員が能力を発揮できる職場環境と仕組みの整備

<改善案>

**3-7 出産・子育て中の職員が、蓄積した知識・経験を活かせる環境の整備**

育児休業後、元の職場に円滑に復帰できるよう、新規採用職員や臨時的任用職員など代替職員を柔軟に活用するとともに、任期付職員の採用を検討する。

また、本庁職場の恒常的な超過勤務も併せて見直す。

**3-8 出産・子育ての時期前の昇格・昇任意欲の喚起**

係長能力認定試験の受験資格年齢を引き下げ、出産・子育ての時期までに主任になる道を開く。

<方向性> 再任用職員，非常勤職員，臨時的任用職員等の意欲を高める仕組みの整備

<改善案>

3-9 正規・非正規を問わず，職場の一員として意欲を持って働ける環境の整備

- ・ 職場の一員として意欲を持って働き，能力向上を図ることができるよう，処遇を改善するとともに，職場研修を実施し，人事評価を実施する。また，「常勤」再任用を配置する。
- ・ 人間関係や疾病等により現職務に堪えない場合の措置（配置換等）を検討する。

### 【各委員からの意見】

#### （一つの職務に複数の職階区分の設定（ブロードバンド化））

- ☞ 局長職や部長職であっても，部署の規模等により配属すべき職員のレベルは異なるのではないかと。職階にこだわらず，レベルに応じた職員を配置すれば，人材の有効活用や育成ができる。

#### （意欲と能力に応じた柔軟な配置）

- ☞ F A制度など自己申告をベースとした人材配置・活用ルールを整備，運用することで，職員の能力向上やキャリアアップの意欲に応えることができる。
- ☞ 職員自身が自らのキャリアを考える機会をつくる必要がある。

#### （子育て中の職員が能力を発揮できる仕組み）

- ☞ 育児中であっても必ずしも業務を軽くする必要はないが，勤務時間の配慮は必要。繁忙職場には，非正規職員を補充するなどして，職場負担を軽減することで，忙しい職場であっても子育て中の職員が活躍できる。

#### （非正規職員の意欲を高める仕組み）

- ☞ 非正規職員にも異動があることは，モチベーションを高める意味でも，円滑な職場管理の意味でも必要。
- ☞ 非正規職員にも，正規職員と同等の難易度の仕事をさせる場合は，それに見合った給与を支払うことで，意欲を高めることができる。
- ☞ 非正規職員のモチベーションの維持・向上を図るためには，任用の公正さを担保しつつ，正規職員へ登用する手法も検討すべきである。



## 【提言4】 「褒める」組織文化の醸成

減点主義的な組織文化を払拭し、「褒める」組織文化を醸成することで、職員の「やる気」を高め、組織の一体感や職員に求められる行動の定着を図るべきである。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

#### 表彰等について

民間企業では、社員のモチベーションや組織への求心力を高めるために、「褒める」ことを上手に活用している。軽易なことでも頻繁に表彰するような風土になっており、「褒める文化」が定着している。

企業のトップによる表彰は一定の客観的な基準に基づく審査を経て行われるが、職場での表彰は、所属長によるマネジメントの一つのツールと考えられており、管理職の裁量で、柔軟に運用している。また、個人よりもチームを表彰することで、組織の一体感を高める工夫をしている。

一方、京都市では、法令に従い確実に事務が執行「できて当たり前」という、減点主義的な組織文化が少なからず残っており、「褒める・褒められる」という経験が少ない。組織風土を一気に変えることは難しいが、一連の不祥事を受け、厳しい批判と監察、指導の強化により、職場全体が萎縮している状況にあって、「良いところに着目する」という観点から、表彰対象を広げることは、組織の活性化に寄与すると考えられる。

また、表彰は、組織の理念や方針を職員が共有するためのツールでもあり、「理念」や「職員像」と「表彰」との連動を明確にしていく必要がある。

なお、表彰制度は、硬直的や形式的に運用されると逆効果になるので、義務付けや形式的な色合いが強くないよう、運用に注意が必要である。

## 見直しの方向性と具体的な改善案

<方向性> 褒める機会の創出・拡大

<方向性> 「職員に求められる行動」の定着を促進する表彰制度

<改善案>

### 4-1 表彰制度の拡大

- ・ 「褒める」、「感謝する」ことを定着させるため、職場ごとに軽易なことでも表彰し、部下・同僚の褒める点を探す（＝プラス評価）意識に繋げる。
- ・ 「笑顔・親切・丁寧・テキパキ」、「地域貢献」、「エコ活動」、「コスト削減」など、市職員の基本となる行動の実践者を表彰する。
- ・ グループ表彰を活用し、組織の一体感を高める。

### 4-2 顕彰

高度な技術、専門知識を要する資格（一級建築士、技術士等）を取得した者の氏名を目立つ場所に掲示する。

## 【各委員からの意見】

### （「褒める」機会の創出・拡大）

- ☞ 「褒められる」、「認められる」ことにより、「働くよろこび」を実感することで、意欲や使命感、倫理観を高めることができる。
- ☞ 「褒める」ために表彰を活用するのは良い方法。
- ☞ 管理職のマネジメントツールの一つとして活用し、「遊び」の要素も含めて行っている。
- ☞ 多くの人を褒めていくと職場の風土が変わる。レベルの高いことをしたから表彰するのではなく、褒めるところを探してでも多く表彰することが必要。
- ☞ 『ベスト窓口賞』など、日常の業務を頑張ったことを表彰するののも一つの方法。
- ☞ サンクスカードなどで、日常的なことを職員同士が褒めあうことを取り入れてはどうか。
- ☞ 誰が表彰するかはあまり重要ではない。身近な人から「褒める」ことでも意欲を高めることができる。
- ☞ グループ単位で表彰することで、グループ全体の意欲を高めることができる。

## 【提言5】 優秀で多様な人材を確保する制度の導入

筆記試験の負担の軽減や年齢制限の緩和などにより、優秀で多様な人材を確保することができる仕組みを導入すべきである。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

#### 人材確保について

民間企業では、新規採用については、人物重視で学業成績は「ほぼ不問」ということであり、面接では、「社風に合う人物かどうか」、「一緒に働きたい人かどうか」という基準で選考が行われている。

京都市職員への採用でも、法令上、一定の客観的な基準が求められるが、コミュニケーション能力や主体性、協調性等が強く求められていることは民間と変わらない。そのため、より人物重視で、多様な人材を確保する方策を模索していく必要がある。

### 見直しの方向性と具体的な改善案

#### <方向性> 面接の重視と多様な視点による選考

##### <改善案>

5-1 採用試験に民間人面接官の導入（実施済み）

5-2 面接の回数増（2次 3次）（実施済み）

#### <方向性> 多様な採用方法の導入

##### <改善案>

5-3 「経験者採用枠」の年齢制限の撤廃、「大学院枠」、「青年海外協力隊枠」の新設（実施済み）

5-4 「経験者採用枠」の拡大

「経験者採用枠」について、民間企業での職務経験に限定せず、国家公務員経験者など公務経験者にも拡大し、Uターン、Jターン就職希望者を広く採用できる手法を検討する。

## 【各委員からの意見】

### （多様な人材の確保）

- ☞ 公務員試験を受験する人は、早い時期から公務員一本で受験勉強をしてきた公務員専願者が多い。
- ☞ 「多様な経験を積んだ優秀な人材」という求める人材像とのミスマッチが生じているのではないか。
- ☞ 任用の公正さを担保しつつ、インターンシップ参加者や非正規職員を正規職員へ登用する手法も検討すべきである。

## 【提言6】 人事管理の一環としての研修の確立

研修を人事管理の一環として位置付け、職員の意欲の向上と「職責」に応じたスキルを獲得させる研修を実施するとともに、研修効果の確認と本人、職場へのフィードバックを充実すべきである。

人事評価項目に研修の視点を加え、評価結果に基づき、個々人の研修計画を策定し、人材育成に活用すべきである。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

#### 人事管理と研修について

民間企業では、人事評価の結果が本人に開示されたうえで、管理職によって社員個々人の研修計画が策定されており、人事評価をはじめとする人事管理の一分野として研修が位置付けられている。

一方、京都市では、人材育成を行ううえで、人事管理と研修は別建てで実施されている。例えば、管理職職員の人事評価項目に人材育成に関する項目は設定されておらず、研修の受講歴は、課長級職員を部長級に昇任させる場合やその他配置換えの際に、一部活用するにとどまっている。

また、昇任を見据えたカリキュラムの設定や受講者を限定した研修など、キャリアアップを見据えた研修も実施されておらず、民間企業と比較すると、人事管理への研修の活用が不十分である。

### 見直しの方向性と具体的な改善案

<方向性> **職員の意欲の向上と昇任やキャリアアップを見据えた研修の実施**

<改善案>

**6-1 明確化した「職責」に応じたスキルを獲得させる研修の実施**  
階層別研修を見直し、人事評価との連動とキャリアアップを見据えた研修に再編する。

**6-2 研修効果の確認と本人、職場へのフィードバック**  
研修効果を確認する仕組みをつくり、結果を本人と職場へ開示することで研修をより効果的なものとする。

< 方向性 > **人事評価と研修の連動の促進**

< 改善案 >

**6-3 人材育成に人事評価結果を活用**

人事評価結果に基づき、個々人の研修計画を策定し、計画的な人材育成を図る。

< 方向性 > **研修受講と昇任管理の連動の促進**

< 改善案 >

**6-4 人事評価項目に人材育成と研修計画の項目を新設**

自ら積極的に研修を受講し、能力の向上に努めようとする意欲や、管理職が研修を活用して行う計画的な部下育成を、人事評価の評価対象とする。更に、昇任管理に研修の受講状況を参考とする。

**【各委員からの意見】**

**(人事評価制度と研修)**

- ☞ 処遇は仕事のパフォーマンスによる。研修受講だけでは評価対象にはならない。
- ☞ 評価結果を個人に開示のうえ、達成できていない点の改善のため、研修として何が必要かを検討し、自己申告や指名によって研修を実施している。
- ☞ 個別面談方式によるキャリアカウンセリングが「学び」のアクションになる。
- ☞ 業務に密接に関連する資格を取得した場合は、昇任試験に点数を加算するなどの制度があればよいのではないか。
- ☞ 昇格・評価・褒めることと研修を連動させることが有効である。
- ☞ 係長試験の前置として研修を実施することも考えられる。
- ☞ 人事管理部門の採用、昇任試験などの計画と研修部門の研修計画が有効に機能するよう、人事データの共有などについて話し合いの場が必要である。

**(キャリア形成と研修)**

- ☞ 研修は自己実現のサポートのツールであり、会社は研修の機会を提供している。
- ☞ 研修は「報酬」である。

- ☞ 勤務成績上位者に対し，レベルの高い選抜研修がある。
- ☞ 幹部候補者に対し，セレクト研修を実施している。
- ☞ 社内で選抜した優秀なメンバーを講師にしている。
- ☞ 研修ではキャリアイメージを書いてもらい，そこからの逆算で，今自分が何をしなければならないかを考えてもらっている。
- ☞ メンタルヘルスへの対応も重視している。
- ☞ キャリアアップというよりは，キャリアデザインの方が全員を対象としたものとなり印象はよい。
- ☞ 研修の仕組みだけでなく，フォローアップや事後研修が重要である。

## 【提言7】 方針や職員像を徹底する視点を持った研修の実施

京都市の施策に関する基本方針や、人材育成方針に掲げる「目指すべき職員像」を徹底するという視点で研修を行う必要がある。

幹部職員を講師とし、都市経営の考え方、方針を徹底させるための研修や、先輩管理職等による、経験談を交えた新任管理職への職責や経験等を伝達する研修の実施などに取り組んでいくべきである。

## 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

### 方針や職員像の徹底の視点について

民間企業では、研修は、単にスキルアップやキャリアアップをサポートするだけのものではない。「社是」、「企業理念」などの周知徹底も目的のひとつであり、社員の一体感を醸成するコミュニケーションツールとしても活用されている。

一方、京都市では、市の方針や目指すべき職員像を徹底するという視点を持った研修は、新規採用職員研修で一部あるものの、これまでから十分には行われていない。

また、職員が講師となって、京都市の基本計画や人材育成方針等を伝達する研修や幹部職員が講師となって新任管理職を指導する研修についても、市長が新規採用職員研修や新任課長級職員研修で講義する例を除き、計画的には行われていない。

## 見直しの方向性と具体的な改善案

<方向性> 研修による市の方針の徹底や目指すべき職員像の定着と管理職の意識変革への取組の推進

<改善案>

### 7-1 「都市経営」、「職員像」等に関する研修の実施

- ・ 幹部職員を講師として、都市経営の考え方、方針を徹底させるための研修を実施する。
- ・ 先輩管理職等を講師として、経験談を交え職責や経験等を伝達する研修や講座を実施する。



## 【各委員からの意見】

### （理念や方針の周知徹底）

- ☞ 研修は方針を周知するツールである。こういったメッセージを研修に込めるのが重要である。
- ☞ 企業の理念や根幹を語ることは、幹部社員や管理職等の内部講師が行い、外部への全面委託はしない。企業として各階層に求める社員像があるため、全てを外部に任せることはできない。
- ☞ 管理職の体験を語ってもらう研修を導入してはどうか。

## 【提言 8】 目的を明確にした研修体系の再構築

基礎的な実務能力向上のための研修や業務能力確保のための研修を体系的に行う必要がある。特に新規採用職員や若手職員に対し、キャリアアップを見据え計画的に職員を育成していく研修の仕組みを整備すべきである。

また、管理職のマネジメント力や人材育成力を一層強化することも重要である。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の課題

#### 目的を明確にした研修について

民間企業では、業務を遂行するために直接必要な知識やスキルを習得するための研修に重点が置かれている。新たな業務知識を身につける場合には、集合研修で知識を学んだ後、研修終了時に確認テストを行うなど研修成果についてもきめ細かなフォローが行われており、配属された職場でのOJTと連動し、有効に機能するよう工夫されている。

一方、京都市では、職員研修センターで実施する公務員に求められる基礎的な実務に関する研修と、事業統括局ごとに実施している業務に関する研修（業務所管研修）が、それぞれ別に計画されており、相互の関連付けや体系化が十分になされていない。

また、民間企業で一般的に導入されている採用前研修やメンター制度といった新人教育の手法も実施しておらず、社会人としてのマナー教育や採用初期にきめ細かく指導するための仕組みが不十分である。

加えて、職場で人材を育てるという観点やそのために研修を活用するという仕組みが弱く、結果として、職員の能力を業務に最大限に発揮させるために必要な管理職のマネジメント力や人材育成力といった能力が培われているか疑問である。

## 見直しの方向性と具体的な改善案

### <方向性> 業務能力確保のための研修充実

#### <改善案>

#### 8-1 基礎的実務能力（法規・文書実務等）向上のための研修の充実

全ての職員が最低限必要な文書や法規等に関する基礎的な知識及び能力を身につけるための研修をより一層充実させる。

#### 8-2 事業統括局ごとに実施している「業務所管研修」と「センター研修」を体系化

職員の業務能力を把握し、その業務に必要な知識や能力を段階的に身につけさせるための研修のシステムを検討する。

#### 8-3 メンター制度導入の検討

新規採用職員に対し、例えば、係長能力認定試験合格者等が指導者となって、業務や職場での悩みなどについて相談に乗り、助言する制度の導入を検討する。

#### 8-4 採用前研修（社会人としてのマナー等）の実施

採用内定者に対し、採用前に研修を実施し、社会人としての心構え等を学ばせるとともに、京都市で働くに当たっての不安の解消を図る。

### <方向性> キャリアアップを見据えた研修の実施（再掲）

#### <改善案>

#### 8-5 民間企業等への派遣研修の拡大

民間企業等へ職員を長期派遣し、民間企業が持つ経営感覚、コスト意識、経済効率性及びサービス精神を学ぶことによって、市民サービスの向上や施策運営に生かす。

### <方向性> マネジメント力と人材育成力の強化

#### <改善案>

#### 8-6 管理職研修の強化

管理職研修を再編し、マネジメント力と人材育成力を培う研修を実施する。

特に、提言2で述べたように、人事評価を適正に行うため、管理職の評価能力向上の研修をより一層充実させる。

## 【各委員からの意見】

### （業務能力の確保）

- ☞ 京都市では、職務があまりに多岐にわたっているので、どの能力を身につけると、職務に生かすことができるのかが見えにくい。事務を回すうえで、基本となる能力は何かを検討する必要がある。
- ☞ 個々の研修は、仕事のスキルの向上、企業理念の伝達など、明確な目的がある。
- ☞ 職員が、自分で論理的に考える力を育成することが重要である。
- ☞ 個々人がサービスのスコアを上げることが重要である。検証するために、サービス調査を行い、定期的に点数をつけている。

### （新規採用職員研修等研修の実施方法）

- ☞ 新人教育では、教育担当が公私にわたり「壁の乗り越え方」をアドバイスしている。
- ☞ 新人教育では、単純作業、机上作業などを反復させて鍛錬している。社会人としてのマナーとかスキルに関する研修は外部に委託している。
- ☞ 国際的な感覚と幅広い視野を養うため、社内公募により海外派遣研修を行っている。
- ☞ 京都市でも、視野拡大のために民間派遣研修を拡大しても良いのではないか。
- ☞ 外部講師の導入もよいが、現場とのギャップをどうするかが問題である。
- ☞ 外部機関で実施される研修を職員研修に活用してはどうか。
- ☞ 各局が行う業務に関する研修の情報収集及び提供を活発に行う必要がある。

### （人材育成力の強化）

- ☞ 人材育成には、管理職のマネジメント能力を高めることが重要である。
- ☞ 企業を活性化させるためには、人づくりが原点である。管理職は、個々人が持つ知識を発揮させることに腐心しなければならない。管理職の最大の「ミッション」は人材育成である。
- ☞ 他部署の上司をトレーナーとして導入している。その際、内部講師には、人材育成に関する考え方を徹底するなど、講師としてのトレーニング（インストラクター研修）が必要である。

## 【提言9】 自主的な学習活動の促進

職員個々人の自己研鑽が研修の基本であるとの考えを徹底するとともに、職員の「自学」への意欲を醸成し業務効果を一層高めるため、自主学習を奨励・支援する仕組みを構築する必要がある。

また、業務上身につけた専門知識を活用した大学等での「講演」や「講師等への就任」を奨励する方向での制度の見直し、その他自主研修に対する支援制度を整備すべきである。

### 民間企業の人事管理制度の基本的な考え方と京都市の問題点

#### 自主学習の促進について

民間企業では、能力向上やキャリア形成は自己責任であるとの認識の下、社員の「自学」への意識も高く、資格取得によるキャリアアップが処遇に反映される仕組みが整っている。社員が自己研鑽のために研修を受講し、業務に直接関連する資格を取得することは当然のこととされており、企業も研修の機会を提供し、支援する取組に力を入れている。このことは、民間企業の研修の考え方に存するものであり、この提言だけでなく、提言6から8に共通の前提となっている。

一方、京都市では、職員の中には、研修は、指示されて受講するものであるという意識がある。また、多忙な職場環境や資格取得に対する理解不足によって、自己研鑽のため積極的に研修を受講するという風土が希薄であり、業務に密接に関連する資格であっても、資格取得を奨励・支援する制度が十分に整備されていない。自主学習や資格取得は、職員のキャリア形成に有用であるだけでなく、京都市にとっても業務の円滑な遂行に役立つとの認識の徹底が必要である。

### 見直しの方向性と具体的な改善案

#### <方向性> 資格取得等の支援

#### <改善案>

##### 9-1 資格取得等の支援

- ・ 業務上有用な資格取得に関する受験経費等の補助制度を新設する。
- ・ 通信教育講座の受講料割引制度を拡大する。

<方向性> **講演や講師就任の奨励**

<改善案>

**9-2 大学等での「講演」や「講師就任」の奨励**

業務上身につけた専門知識を活用して、大学等での講演をしたり、講師に就任することは、京都市の施策や課題に対する市民の理解と関心を高めることになるだけでなく、講演等をきっかけとして、職員の自学を促し、能力を一層向上させるために役立つことから、守秘義務や出講先との関係に配慮しつつ、積極的に奨励していく。

<方向性> **その他自主研修に対する支援制度の整備**

<改善案>

**9-3 大学院社会人コース修了者への支援制度の検討**

大学院への入学支援だけでなく、大学院修了の成果を京都市の業務に活用するための条件整備や支援制度を検討する。

**9-4 自主研修活動への支援（一部実施済）**

現在行っている研修ルームの貸出しに加え、自主研修グループ活動への支援を充実させる。

**【各委員からの意見】**

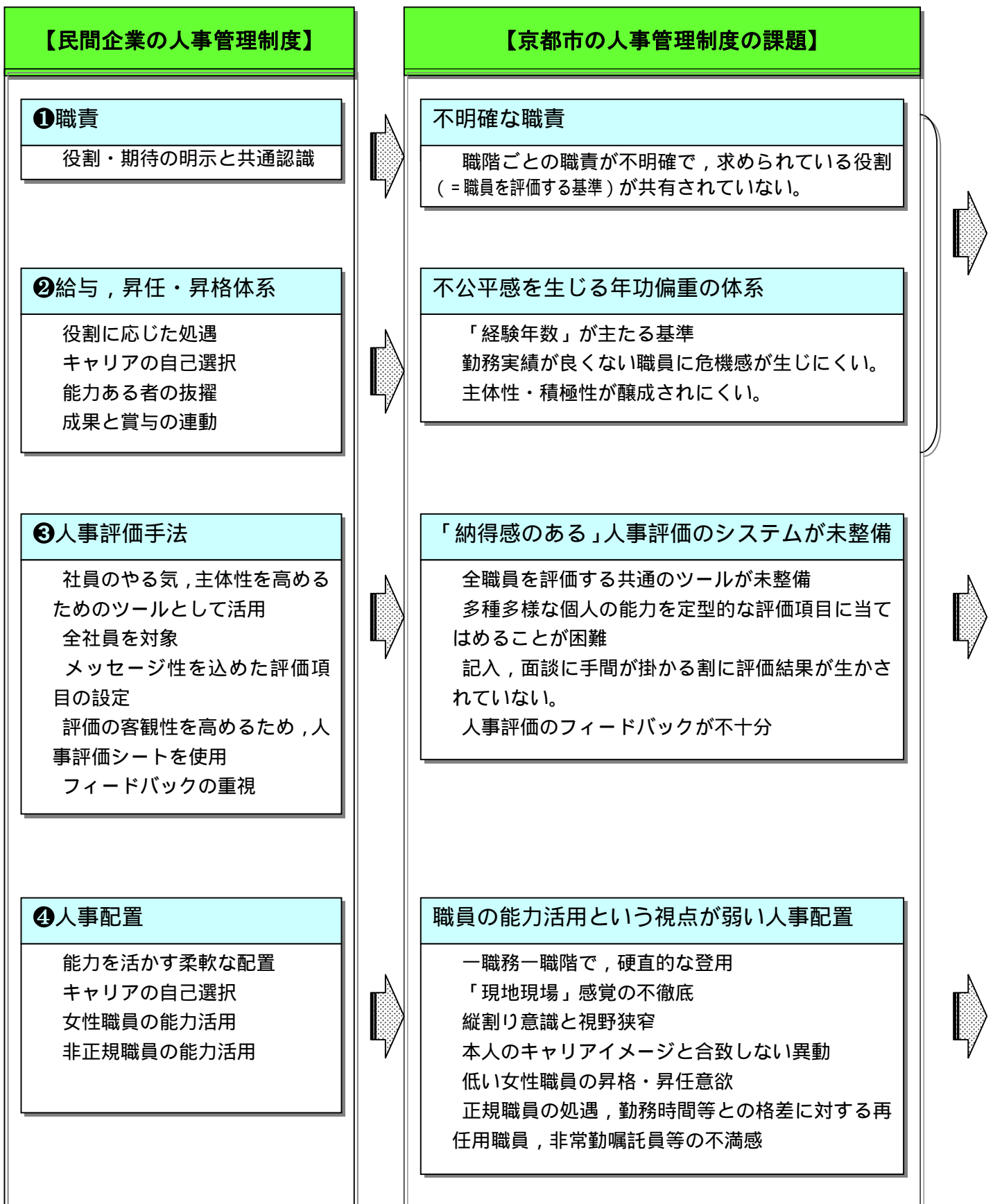
- ☞ 自己啓発によって能力を高めていこうとする姿勢が必要である。
- ☞ 「今」、「ここで」必要とされる能力が、別の部署に行ったら全く意味がなくなるということであれば、自己啓発のモチベーションに関わってくる。
- ☞ 能力がついてこなければ、その人の自己啓発なり教育によって、能力レベルを引き上げるための努力を行うのは当然である。

**【補足意見】 研修への外部意見の聴取と評価**

提言6から9を具体化し、各年度の職員研修計画を策定するに当たり、研修計画の策定段階から外部意見を聴取し、それを研修に反映させ、事業終了後には外部の評価を受け、更にその評価を翌年度の研修計画に反映させるというサイクルを築く必要がある。

このために、研修を対象とした助言を行う会議（アドバイザリーボード）の設置を提案する。

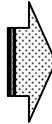
# 「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」報告書概要



## 【見直しの方向性】

### 【提言1】職責の明確化とそれに見合った処遇の導入

職階ごとの職責の明示  
職責に応じた処遇  
能力に応じた抜擢



## 【改善案】

- 1-1 職階ごとの職責・役割の見直し
- 1-2 主任・統括主任の在り方を見直し
- 1-3 昇任・昇格基準の公表
- 1-4 「成果」の賞与（勤勉手当）等への反映
- 1-5 意欲，能力を欠く職員に対する措置（昇給の抑制，勤勉手当の減額，分限処分）
- 1-6 一つの職務に複数の職階区分の設定

### 【提言2】意欲・主体性を高める人事評価手法の整備

評価制度の適用拡大  
簡素で「職員像」等に連動した評価項目  
多様な職務内容に対応する評価手法の設定  
人材育成のための評価結果の活用



- 2-1 課長補佐・係長級，係員（再任用職員，嘱託職員等を含む。）への評価制度導入
- 2-2 評価項目の見直し
- 2-3 評価結果のフィードバック面談の充実

### 【提言3】能力を伸ばし，活かすことに重点を置いた人事配置の実施

熱意と能力に応じた柔軟な配置  
「市民感覚」，「現場感覚」を醸成する配置  
職種の様にとらわれず，専門知識・経験を「融合」する配置  
女性職員が能力を発揮できる職場環境と仕組みの整備  
再任用職員，非常勤職員，臨時的任用職員等の意欲を高める仕組みの整備



- 3-1 一つの職務に複数の職階区分の設定(再掲)
- 3-2 「FA制度」の導入
- 3-3 若手職員の市民と直接接する職場への配置
- 3-4 本庁と出先機関，管理部門と事業部門の両方の経験を積ませる配置
- 3-5 技術職・専門職の職域拡大
- 3-6 転任の促進
- 3-7 出産・子育て中の職員が，蓄積した知識・経験を活かせる環境の整備
- 3-8 出産・子育ての時期前の昇格・昇任意欲の喚起
- 3-9 正規・非正規を問わず，職場の一員として意欲を持って働ける環境の整備



## 【民間企業の人事管理制度】

### ⑤表彰等

「褒める」ことを活用

### ⑥人材確保

人物重視（＝学業成績ほぼ不問）の採用

### ⑦研修

自己研鑽に基づくキャリアアップを通じた会社への貢献  
経営方針等会社の理念を徹底し、社員の一体感を醸成する研修を実施  
人事管理と職員研修は一体  
業務能力向上のため研修に重点  
能力向上やキャリア形成は自己責任

## 【京都市の人事管理制度の課題】

### 減点主義の組織文化

「褒める」「褒められる」経験が少ない。

### 採用試験受験者の画一化傾向

求める人材と志望者のミスマッチ

### 人事管理と研修の連動が不十分

人事管理への研修の活用が不十分

### 方針や目指すべき職員像を徹底するという視点を持った研修が不十分

職員を講師とした計画や方針等に関する研修が不十分

### 計画的な人材育成のための体系的な研修が不十分

業務に関する研修の体系化が不十分  
キャリア形成を支援する研修体系が不十分

### 自己研鑽への取組が不十分

自主学習を奨励・支援する風土が希薄  
資格取得に関する奨励制度が不十分

## 【見直しの方向性】

### 【提言4】「褒める」組織文化の醸成

褒める機会の創出・拡大  
「職員に求められる行動」の定着を促進する表彰制度

### 【提言5】優秀で多様な人材を確保する制度の導入

面接の重視と多様な視点による選考  
多様な採用方法の導入

### 【提言6】人事管理の一環としての研修の確立

職員の意欲の向上と昇任やキャリアアップを見据えた研修の実施  
人事評価と研修の連動の促進  
研修受講と昇任管理の連動の促進

### 【提言7】方針や職員像を徹底する視点を持った研修の実施

研修による市の方針の徹底や目指すべき職員像の定着と管理職の意識変革への取組の推進

### 【提言8】目的を明確にした研修体系の再構築

業務能力確保のための研修充実  
キャリアアップを見据えた研修の実施（再掲）  
マネジメント力と人材育成力の強化

### 【提言9】自主的な学習活動の促進

資格取得等の支援  
講演や講師就任の奨励  
その他自主研修に対する支援制度の整備

## 【改善案】

- 4-1 表彰制度の拡大
- 4-2 顕彰

- 5-1 採用試験に民間人面接官の導入(実施済み)
- 5-2 面接の回数増(2次 3次)(実施済み)
- 5-3 「経験者採用枠」の年齢制限の撤廃,「大学院枠」,「青年海外協力隊枠」の新設(実施済み)
- 5-4 「経験者採用枠」の拡大

- 6-1 明確化した「職責」に応じたスキルを獲得させる研修の実施
- 6-2 研修効果の確認と本人、職場へのフィードバック
- 6-3 人材育成に人事評価結果を活用
- 6-4 人事評価項目に人材育成と研修計画の項目を新設

- 7-1 「都市経営」,「職員像」等に関する研修の実施

- 8-1 基礎的実務能力(法規・文書実務等)向上のための研修の充実
- 8-2 事業統括局ごとに実施している「業務所管研修」と「センター研修」を体系化
- 8-3 メンター制度導入の検討
- 8-4 採用前研修(社会人としてのマナー等)の実施
- 8-5 民間企業等への派遣研修の拡大
- 8-6 管理職研修の強化

- 9-1 資格取得等の支援
- 9-2 大学等での「講演」や「講師就任」の奨励
- 9-3 大学院社会人コース修了者への支援制度の検討
- 9-4 自主研修活動への支援(一部実施済)

研修制度・施策等の具体化に当たつての外部意見・外部評価のシステムの導入  
・職員研修助言者会議(アドバイザーボード)を設置

◆ 「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」委員名簿

氏 名	役 職 等
大門 広治	株式会社 大丸京都店 業務推進部スタッフ人事担当
◎ 土山 希美枝	龍谷大学法学部准教授
野崎 治子	株式会社 堀場製作所 管理本部キャリア開発・人事企画担当副本部長
幡 宏幸	株式会社 京都銀行 人事部次長
山中 俊之	株式会社 日本総合研究所 主任研究員
明石 隆夫	京都市人材活性化政策監
田中 照人	京都市総務局人事部長
松木 裕治	京都市職員研修センター所長
尾本 恵一	京都市人事委員会事務局任用課長

◎は座長

(民間委員については五十音順、敬称略)

◆ 事務局

総務局人事部人事課

総務局人事部給与課

総務局監察室

職員研修センター

人事委員会事務局

◆ 懇談会開催経過

	開 催 日	内 容
第1回	平成20年 8月6日	事務局説明(「開催目的とスケジュール」「京都市の現状・課題」等)
第2回	平成20年 9月29日	「職責」「給与、昇任・昇格体系」「人事評価手法」 「人事配置」についての意見交換
第3回	平成20年 11月4日	「表彰等」「人材確保」「研修」についての意見交換 報告書の取りまとめの方向性についての意見交換
第4回	平成20年 12月4日	報告書(案)についての意見交換
第5回	平成20年 12月22日	報告書取りまとめ

\* この他、民間委員と事務局による計13回の個別の意見交換を実施。

## 「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」設置要綱

平成20年7月16日決定

平成20年9月26日改正

### （設置）

第1条 本市の新たな人事管理システムの検討に資するため、「京都市の新たな人事管理システムの検討に関する懇談会」（以下「懇談会」という。）を置く。

### （所掌事項）

第2条 懇談会は、市長の求めに応じ、本市の新たな人事管理システムの検討に関し、意見を述べるものとする。

### （組織）

第3条 懇談会は、9人の委員をもって組織する。

2 委員は、次の各号に掲げる者のうちから、市長が委嘱し、又は任命する。

- （1）学識経験者その他有識者を代表する委員 2人
- （2）民間企業を代表する委員 3人
- （3）京都市人材活性化政策監
- （4）京都市総務局人事部長
- （5）京都市職員研修センター所長
- （6）京都市人事委員会事務局任用課長

### （任期）

第4条 委員の任期は、平成21年3月31日までとする。

### （座長）

第5条 懇談会に座長を置く。

2 座長は、懇談会を代表し、会務を総理する。

3 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長があらかじめ指名した委員がその職務を代理する。

### （会議）

第6条 懇談会の会議（以下「会議」という。）は、座長が招集し、その議長となる。

2 会議は、委員の半数以上の者の出席がなければ、開くことができない。

3 座長は、必要があると認めるときは、第3条第2項各号に掲げる者以外の者に、出席を求めることができる。

4 会議は、非公開とする。

### （庶務）

第7条 懇談会の庶務は、総務局人事部人事課において行う。

### （補則）

第8条 この要綱に定めるもののほか、懇談会の運営に関し必要な事項は、座長が定める。

### 附 則

この要綱は、決定の日（平成20年7月16日）から施行する。

### 附 則

この要綱は、改正の日（平成20年9月26日）から施行する。